

Hur når en kommun framgång?

Hans Knutsson | KEFU | Lunds universitet

Lund 131129



VAD ÄR FRAMGÅNG?

Eftermiddagens upplägg

Bakgrund till studien - KEFU:s tidigare studier på ämnet

Vetenskapliga utmaningar

Studiens syfte, design och resultat

Forskningens frågor om offentlig sektor

KEFU:S TIDIGARE STUDIER

Besparingsstrategier (2004-2008)

Hur sparar kommuner som har en besvärlig ekonomi?

Vad är "god ekonomisk hushållning"?

Fallstudier - 20 kommuner

Kommunakutens åtgärdslista från kommunerna.

"Marginalbesparingar", "Strukturbesparingar" och
"Organisationsbesparingar"

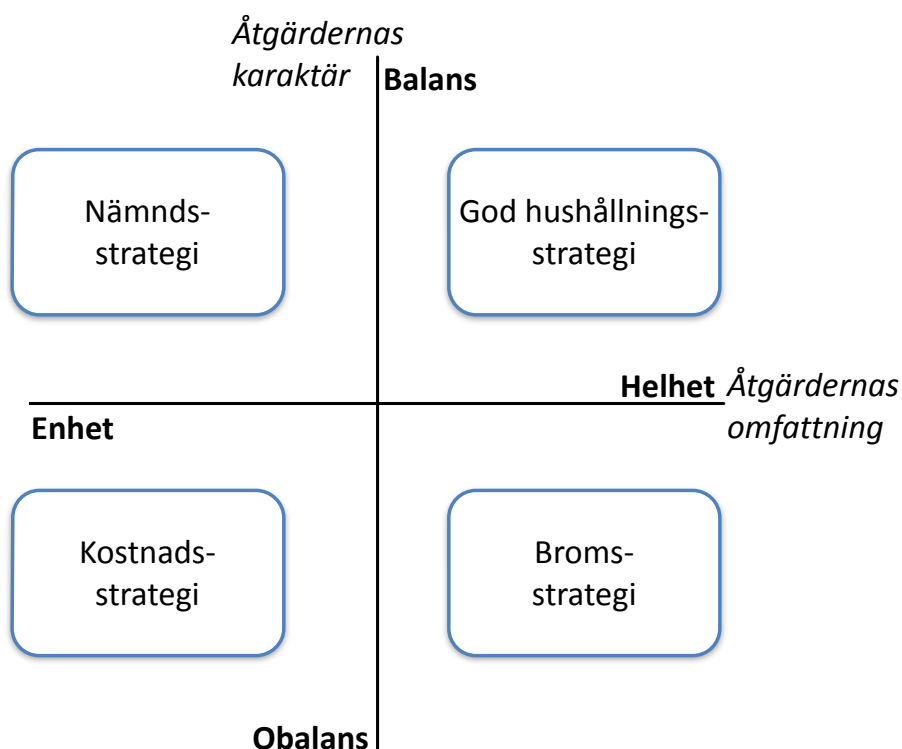
Av total besparingsvolym:

- verksamhet: 29 % skola,
- kostnadslag: 52 % personal,
- karaktär: 52 % hyvel.

Det handlar om kommunens eget arbete



Besparingsstrategier (2004-2008)



RKA 2009

Sammanställning av påverkbara och icke påverkbara resultatkomponenter

Icke påverkbara komponenter

- skattekraftskomponenten = skattekraft x genomsnittlig skattesats för rikets kommuner
- bidrag från/avgifter till inkomstutjämningsystemet, inklusive de generella statsbidragen
- finansnetto
- strukturkostnad
- bidrag från/avgifter till kostnadsutjämningsystemet

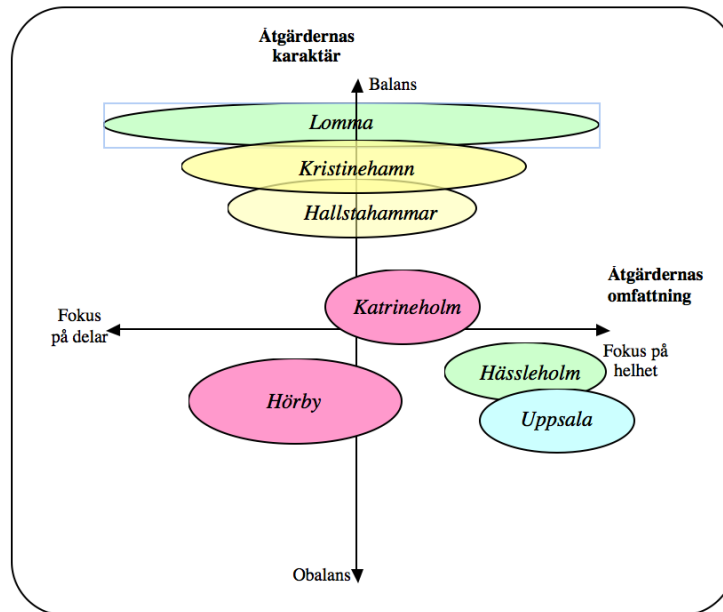
Påverkbara komponenter

- skattesatskomponenten = skattekraft x skatteavvikelse från rikemedelvärde
- kostnadsavvikelse = totala kostnader - strukturkostnader

...men HUR?

KEFU:

Strategier för kommunal hushållning (2009)



Positivt och ökande	Radikal förbättring	Pendlar kring 0	Negativt och vikande
---------------------	---------------------	-----------------	----------------------

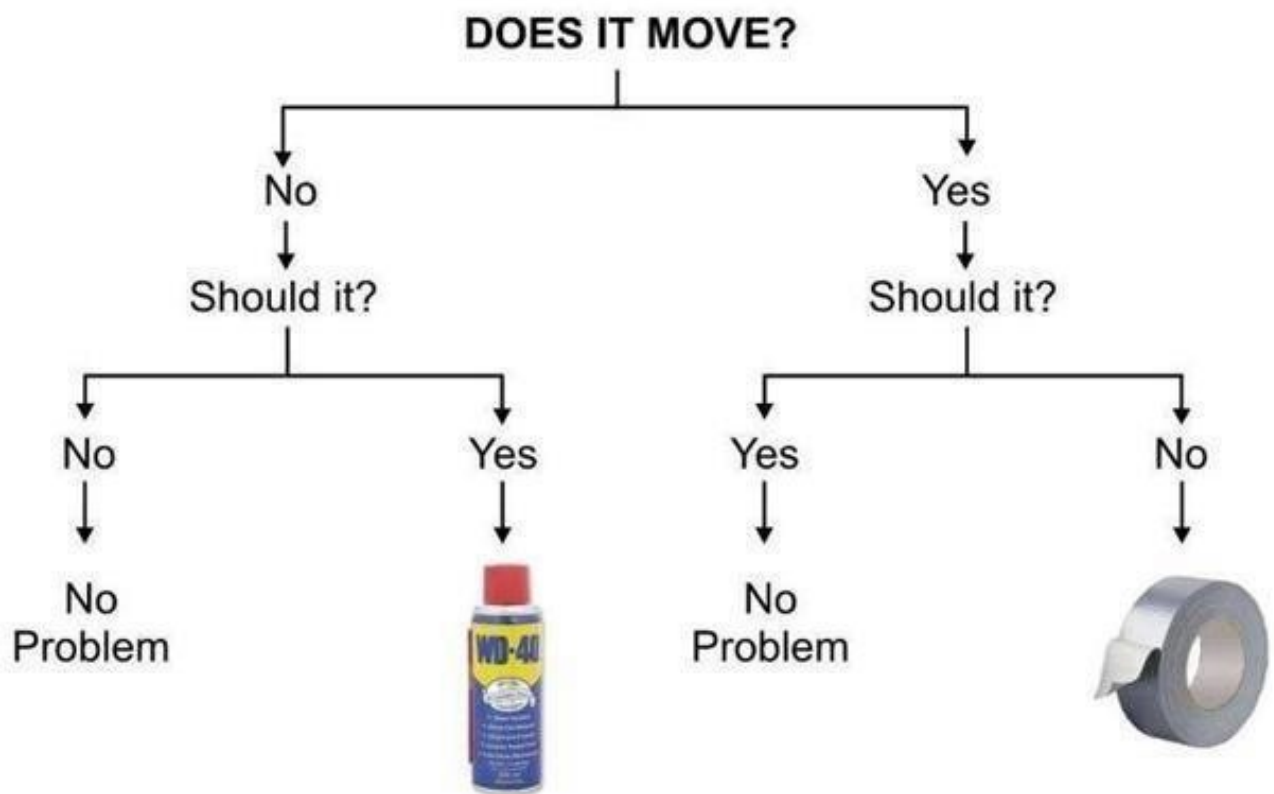
KEFU:

Strategier för kommunal hushållning (2009)

Ett hållbart hushållningsarbete förutsätter

1. En gemensam syn på hushållningens utmaningar
2. En röd tråd mellan strategiska och operativa beslut
3. En medvetenhet om sambanden mellan kostnad och kvalitet
4. En inriktning på åtgärdsarbetet som laddas med symboliska positiva värden
5. En proaktiv orientering där åtgärder ses i skenet av framtida behov
6. En anda av delaktighet och engagemang
7. En kontinuerlig anpassning till gällande förutsättningar för det kommunala uppdragets realisering

VETENSKAPLIGA UTMANINGAR



Samhällsvetenskapens dilemma

”Varför finns det företag?” (nationalekonomins ”black box”)

Williamson: ”företag uppstår då marknaden har misslyckats”.

Simon: ”marknader uppstår då organisationer misslyckas”.

Båda är vinnare av Riksbankens ekonomipris till Alfred Nobels minne.

Samhällsvetenskapens särart

Nils Brunsson: det är skillnad på avbildning och språkbildning.

SÅ - FRAMGÅNGSSTUDIENS SYFTE OCH DESIGN

Studiens syfte och design

Fortsättning på KEFU:s arbete på temat god ekonomisk hushållning.

Collins, J (2001) Good to Great

- specifik kontext; USA och vinstsyfte
- "framgångsfaktorer är universella"

Kan man tala om en kommunal motsvarighet?

Explorativ studie

Teorin

Collins (2001, 2009 och 2011)

Ekonomisk framgång bygger på disciplinerade

människor: nivå-5-ledaren, "först rätt folk på bussen"

tankar: brutala fakta, "igelkottskonceptet"

handlingar: "sluta-att-göra", teknologiacceleratorer

Guru-teori?

Normann 1975 (affärsidésynsättet), Miles och Snow 1984 (tight fit)

Drucker 1994 (The theory of the business), Organisationskultur (Schein, 2010)

Metod: intervjuer

Explorativ studie – prata med folk

Berättelser – "vad hjärtat är fullt av..."

Syfte: söka efter kommunala operationaliseringar av

- disciplinerade människor
- disciplinerade tankar
- disciplinerade handlingar

Kommunbesök och intervjuer med kommunalråd, KC, ekonomichef m fl ur ledningsgruppen; förvaltningschef, fackrepresentant(er)

Sekundärdata ur tidningsartiklar, ÅR, mm.

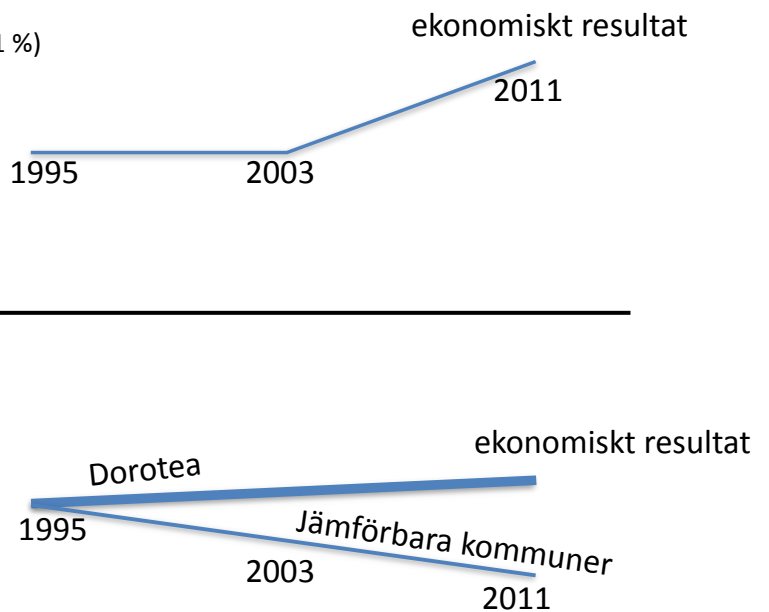
Metod: kommunurval

Munkedal (10 181, -8,1 %)

Orust (15 221, oförändr)

Arvika (26 034, -3,3 %)

Dorotea (2 878, -20,4 %)



Empiri: människorna

	Människor	
Kommun	Ledare	Team
Munkedal	Kommunchef	Kommunchef och kommunalråd; bra laganda i kommunhuset
Arvika	Starka kommunalråd	Kommunalråd och kommunchef, nätverk
Orust	Ingen	Inget
Dorotea	Starka kommunalråd	Lokalt parti, svårt att få "rätt" kommunchef

Empiri: tankarna

	Tankar	
Kommun	Inse fakta	Utgå från styrka
<u>Munkedal</u>	Ekonomi i första rummet	Inga uttalade styrkor, E6 och Göteborg (men Uddevalla emellan)
Arvika	Ekonomi i första rummet	Industri, kultur och kommunikation
Orust	Ingen tydlig problembeskrivning	Turism och läge, outnyttjat
Dorotea	Samspel mellan näringsliv och offentlig sektors finansiering	Näringslivssamarbete, <u>diversifierat företagande</u>

Empiri: handlingarna

	Handlingar	
Kommun	Trägen vinner	<u>Ekonodynamik</u>
<u>Munkedal</u>	Kontinuitet och ekonomifokus	Kostnadskontroll
Arvika	Kontinuitet och <u>enträgenhet</u>	Balans och resultat i fokus
Orust	Låg kontinuitet både bland politiker och tjänstemän	Oförmånlig kostnadsstruktur, oklar idé om ekonomisk logik
Dorotea	Lång tradition av näringslivsetableringar	Klart kommunicerad ekonomisk logik

Sammanfattande analys

Kommun	Människor		Tankar		Handlingar	
	Ledare	Team	Självisikt	Utgå från styrka	Trägen vinner	Ekonomodynamik
Munkedal	Medel	Starkt	Starkt	Svagt	Medel	Starkt
Arvika	Starkt	Starkt	Starkt	Starkt	Starkt	Medel
Orust	Svagt	Svagt	Medel	Medel	Svagt	Svagt
Dorotea	Starkt	Medel	Starkt	Starkt	Starkt	Starkt

Slutsats och startpunkt

Fortsatta studier och utvecklingsansträngningar bör studera/uppmärksamma

Människor

- bakomliggande idéer och beteendemönster
- styrande egenskaper som ilska, envishet och liknande.
- grundläggande värderingar om ansvar, människosyn eller liknande
- samspel mellan människor

Tankar

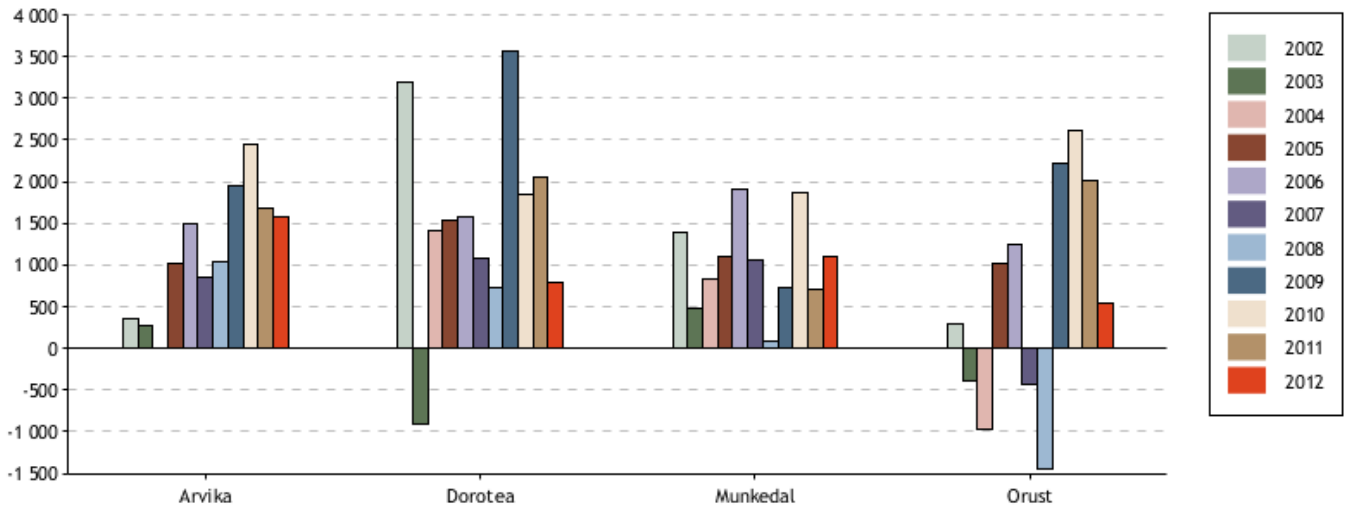
- förekomst av chock eller kris i organisationens historia
- beslutsamhet och initiativkraft i samband med inre och yttre utmaningar
- tydlig idé om ekonomiska samband
- varaktig och styrande verksamhetsidé

Handlingar

- konsekvens i beslut och handlingar över en längre tidsperiod
- överensstämmelse mellan ord och handling
- handlingar uttryckta i organisationskulturens artefakter, uttalade ståndpunkter och underliggande värderingar.

”Vad hände sen?” - Våra fallkommuner

Kommunkoncern, resultat före extraordinära poster (kr/inv) 2002-2012



”Vad hände sen?” - Good-to-great - to...?

Några av Collins fallföretag har dukat under.

”How the mighty fall” (Collins, 2009):

Recept

1. får hybris från framgång
2. fortsätter att göra likadant, trots varningssignaler
3. förnekar risker och faror
4. griper efter halmstrån
5. kapitulerar inför obetydlighet eller döden.

Disciplin i människa,
tanke och handling

FORSKNINGENS FRÅGOR OM OFFENTLIG SEKTOR

Till sist: är din organisation optimistisk eller pessimistisk?

Om nu människor, tankar och handlingar avgör "framgång", visste ni att...

Optimister presterar bättre, är friskare och lever längre än pessimister. Optimism är ett sätt att tänka som alla kan lära sig. Läs gärna Martin Seligmans bok "Flourish" om du vill veta mer.

FRÅGOR?

Trevlig helg!

